

## 顧客満足度を高めるための情報収集と環境づくり

山 本 航

### Customer Satisfaction とは、顧客を満足させること？

CS（顧客満足）という言葉が頻繁に使われるようになって、どの企業もあれこれと策を講じるようになりました。「お客様を満足させるためには・・・」などのテーマで議論するケースもありますが、この「満足させる」という表現は、適切なのでしょうか。やや上から目線の印象を受けてしまいます。「満足」というのは、無理やりさせられるものではありません。「満足させる」というのは、「売り手側」の視点に立った表現なのです。

「買い手側」の視点で言えば、「満足」は、あくまでもお客が「する」ものですから、「顧客満足とは自然体で満足感を得ること」です。売り手側の視点で、かなりレベルの高い商品やサービスを提供したとしても、顧客の価値観や満足度の判断基準が十人十色である以上、すべての顧客が満足することはほとんどないと言えるでしょう。

したがって、企業側が努めるべきことは、まず「お客様第一」の視点から、なるべく多くのお客様が高い満足度を得られるように、さまざまな工夫を加えてニーズに沿った商品やサービスを提供することにほかならないのです。

### 「お客様第一」の姿勢とは

「お客様第一」の姿勢とは、「企業側の都合よりも、お客様の事情やニーズを優先する」という考え方に基づくものですが、明らかに逆の理屈がまかり通っている例は少なくありません。例を二つあげてみましょう。

一つは、役所や銀行のカウンターサービス業務です。平日、昼間の時間帯は開いていますが、多くの人にとって都合がいいはずの、学校や仕事が終わってからの時間帯、あるいは土曜、日曜には開いていないのが普通です。それぞれ事情はあるにしても、利用客の方が行政や企業側の都合に合わせざるを得ないのが実情になっています。今では、コンビニエンスストアで公共料金の支払いやキャッシュカードでの出金など、一部のサービスを時間外でも受けられるようになりましたが、まさにコンビニが顧客ニーズに応じて、「お客様第一」の姿勢を実行している例と言えます。

もう一つは、一見気のきいたサービスのはずが、企業側の都合を押し付けてしまっている例として、団体旅行で泊まる旅館の客室の布団敷き、布団上げのサービスです。自身の経験でも、夕食から戻ると、ほぼ例外なく部屋には布団が整然と敷かれてあったものです。

でも、これから皆と部屋で飲み直したい、あるいは話をしたいというときには、布団は明らかに邪魔でした。折りたたんだり動かしたり、さらには隅に追いやられていた座卓までも元に戻した記憶があります。さらには、朝食で部屋を空けて戻ってくると、今度はきれいに布団が上げられていて、食事の後に朝寝をしようと思っても、ままならないということもありました。布団のサービスを担当する従業員の都合に合わせてもらうのであれば、本末転倒と言えます。これこそワン・ツー・ワン対応が必要で、少なくとも、「お食事の間にお布団を敷かせて（上げさせて）いただいてもよろしいでしょうか」という確認はあってもいいように思います。

そう考えれば、レストランで料理を注文するとき、「お飲み物はいつお持ちしますか」と聞かれますが、これこそ「お客様第一」の姿勢の身近な例と言えるでしょう。

## 長期的視野に立ち、お客様の声を反映させる

「お客様第一」の姿勢で業務を遂行するためには、お客様の真摯な声が伝わるシステムを整える必要があります。お客様の声をすべて受け止めて、すべてを商品やサービスの開発や改善に活かすのは無理としても、多くのお客様が異口同音に訴える提案や不満の場合は、積極的に商品やサービスに反映させる姿勢を持たなくてはなりません。

「お客様第一」を業績につなげている具体事例を2社紹介しましょう。

### ① 株式会社 芝寿し（すし弁当店 金沢市）

この会社では、「価格はおお客様が決める」という方針があり、新しいメニューの弁当を販売する前に、工場で働くパート従業員に試食をしてもらい、「この弁当だったら、いくらまでなら払って買うか」というアンケートをとる。材料原価がいくらかかっているかなどの情報はいっさい知らせないため、多数の人が提示した価格ではとても利益が確保できない場合でも、その価格で決定して販売することがあるという。仮に採算に合わせた価格に変更したとしても、売れなくては元も子もないからだ。

パート従業員も、仕事を離れれば消費者の一人である。商品企画や開発の段階で、お客様の声として活かさない手はない。支持を得られる感触をつかんだのなら、食材の仕入れ価格を抑えるなどの企業努力をしてヒット商品に育て上げるのは当然のことだろう。

さらにこの会社では、「雨降りキャンセルOK」という予約上の便宜をはかるサービスを、他に先がけて導入している。秋の運動会シーズンなどは、多数の弁当予約の注文が集中するが、天候によって中止や延期になる催事でも、当日の朝6時半までのキャンセル連絡については、キャンセル料なしでOKだ。幹事にとっては安心して予約手配ができる、ありがたいシステムである。（今では他社でも同様のサービスをしている）

## ② 中央タクシー（タクシー会社 長野市）

1998年の長野オリンピックの際、地元のタクシー会社に対して、関係団体や報道機関などが、好条件で期間中の特別契約（車両の借り上げ）を提示してきた。多くの会社が条件をのんで受ける中、この会社は、ふだんどおり地元のお客様の足になることを決めたのである。

トップダウンで一方向的に決めたわけではなく、病院への行き来などで毎日利用しているお年寄りやお得意客にしわ寄せがいくことを避けなければならないと、ドライバーたちから声が上がったそうだ。目先の大きな利益をあえて捨てたわけだが、この決断が市民の信頼を高める結果となった。お客様の方を向いた経営姿勢が口コミで広がった結果、電話での注文が大幅に増えて、オリンピック後の需要激減に苦しむ他社を尻目に売上を伸ばすようになったのだ。

この会社は、車を降りてのドアサービスや自己紹介をするなど、長野ではまだなかったサービスを徹底することにより、「お客様が先、利益は後」というお客様第一主義を貫いた会社でもある。

2社の事例からわかるのは、お客様の事情やニーズを優先して進める過程では、目先の利益に目をつむらなければならない場合もあるということです。「お客様第一」のコンセプトがぶれなければ顧客の支持が広がって、「口コミ」での営業支援者を増やす結果となり、これ以上、省コストな広報手段はないとも言えます。

## 独自の姿勢を打ち出して特長化すれば、初利用客が新規客を呼び込む

「口コミ」は、プラスになる情報ばかりが広がるわけではなく、マイナス情報も対象になります。両方に共通するのは「自分だけが知っているのはもったいない」という心情から、誰かに話すことで、「共感を得たい」ということではないでしょうか。

ターゲットを絞り、高齢者を対象に、行程に“ゆとり”のある海外旅行プランを主力商品としている旅行会社、ニッコウトラベル（本社：東京）の場合、業績を伸ばした要因の一つとして「口コミ」があります。

格安プランのツアーとは対照的に料金はやや高めに設定していますが、顧客が深い満足感を得ることに重点を置き、事前の説明会も丁寧に実施して、初めての人でも安心して参加できるのが特長です。

“7泊8日で欧州3カ国めぐり”などという格安プランだと、強行日程に耐えられる体力がない高齢者にとっては二の足を踏むということがあります。そこで、この会社の場合は、募集の段階で他の“駆け足ツアー”との違いを鮮明に打ち出しています。たとえば、ツアー定員を20～30名に限定しているため、バスの座席がゆったりしていることや、添乗

員が行程の半ばで、おかゆや梅干を食事の際に用意することなどです。お客さまの心理を上手に先読みした対応をアピールしているわけです。

一度利用した人のリピーター率が約7割というのは、かなり高い数字です。ツアーに初めて参加した人は、自身がリピーターになるだけではなく、友人や知人にも口コミで宣伝していることが、アンケートにも表れているそうです。他社のツアー参加に慣れていた人たちが、紹介などのきっかけで、この会社のツアーに参加して以降、すっかり常連になったというケースが少なくないのです。利用客からすると、料金は高くても、それに見合うだけの満足感が得られれば、お客さまは次にも期待を寄せるということがわかります。

これは、長期間利用がない顧客に何度もアプローチするよりは、新規顧客獲得に力を注いだ方が効率的な側面もあるという事例です。つまり、リピーターの口コミで新規客の参加が増えるような実績作りに励むことの重要性を表しています。

実は、この旅行会社の社長（現会長）は、「旅行会社のパンフレットにはウソばかり書かれている」と公言しています。「なぜなら、行程に書かれていることは、すべて『晴れ』を前提にしているから・・・」というのがその根拠です。悪天候で見学予定が変更になっても、それは旅行会社の責任ではないことを、お客様は理解してくれるはず、という甘えが隠れていると言っているのです。

責任がどうであれ、お客様が残念な思いをされることには変わりがなく、その残念さをプラスに変えるだけの代替プログラムを用意しておくことが肝心です。他社にはない着眼点をもった内容の斬新さも大切ですが、雨天対策のような、あらかじめ予測できる状況に無策なのはいただけません。むしろ“サプライズ”のきっかけにするつもりで、当初のプログラムに、まさるとも劣らない代替プログラムを用意しておくべきと言えます。

言い方を変えれば、予定通りのプログラムで滞りなく実施されても、他社のツアーと変わりなければ、リピーターや得意客になったり、口コミで広がる可能性は低いと言えます。むしろ、代替プログラムが充実していて、当初のプログラムと遜色のない楽しい時間を過ごせれば、話題性があって口コミにもつながるでしょうし、得意客、生涯顧客になっていく可能性は高くなるはずで

## 現場にある情報を自分の目や耳で確かめ、収集した情報をすぐに活かす姿勢

「顧客満足度を高める情報収集」を、専門機関の情報やアンケートだけに頼るのは危険です。標準的な業界の現状やトレンドを調べるうちに、競合他社も狙っている市場に方向を定めてしまい、しのぎを削る激しい価格競争などに巻き込まれて疲弊するケースもあるからです。

小さな市場であっても、「こだわり」をもったお客様の満足度を高めていこうとするのも大切な戦略と言えます。

「事件は会議室で起きているんじゃない、現場で起きているんだ！」とは、ある刑事ドラマで主人公の刑事が、キャリア出身の上役に言ったことで話題になったセリフです。もっと現場の人間の言うことに真摯に耳を傾けてほしいという意味がこめられています。現場のことに関する決裁権、指揮権を持っているのが経営幹部であっても、必ずしも現場の事情に詳しい人ばかりではありません。毎日現場に携わっている従業員が、判断の材料となる重要な現場の情報をしっかり伝えなければ、顧客満足とはかけ離れた施策が会議で決定されてしまうこともあるのです。

大切なお客様情報も、人を介しているうちに、伝える人間の都合に合わせて加工されしまう場合があるものです。たとえば一部の特殊なお客さまの声であっても、聞いた人間が多くのお客さまの声と感じた結果、間違った報告にすりかわってしまうことがあります。

「みんな、そう言っています」などという報告の、「みんな」という言葉には気をつけなくてはなりません。意見や要望などは、可能な限り自分の目や耳で確かめた方がよく、また、そうすることで自分の感性を活かした提案にもつなげられるのです。

山形新幹線の車内販売で、平均売上高の2倍以上を販売するというカリスマ販売員がいます。お客様情報を収集し、すぐにそれを反映させて行動に移している具体例をいくつか紹介しましょう。

#### ① 最初の挨拶のときに、乗客の顔ぶれと棚の荷物から情報収集する

この販売員は、車内に入る前に一礼をするとき、座席の埋まり具合を確かめながら、乗客の顔を見て客層を判断し、棚の上の荷物に目を配って乗車目的を探るということです。たとえば、ビジネス客が中心だろうと想定してコーヒーや弁当を多めに積み込んだのに、実際には子供連れの客が多かった場合、スナック菓子やおもちゃを積み直し、子どもが目につきやすいように陳列するなどの工夫をしています。

#### ② 販売接客時にもアンテナを張って、他の乗客の視線にアイコンタクトする

車内販売でポイントになるのが「アイコンタクト」で、一人のお客さまに販売接客しているときも、常に周辺の視線に気を配ります。乗客の「買いたいサイン」をキャッチしたら、きちんとアイコンタクトで了解の態度を示すという、「face to face」のコミュニケーションを実践しています。

#### ③ 自分が後ろ向きになっても、乗客の顔を見ながら販売できるワゴンの運び方をする

乗客の向きによってワゴンの運び方を変えています。乗客が背面になっている車両で販売を行う際には、自分が後ろ向きになってワゴンを引っ張りながら車内販売を行うのです。乗客の顔を見ながら販売できるので、乗客も販売員に声をかけやすくなります。そうするように考えたきっかけは、乗客にワゴンがぶつからないように配慮した結果だそうで、ワ

ゴンよりは自分の体がぶつかったほうが痛くないだろうと思ったということです。

(上記は「商業界」2008年1月号の特集記事を参考にしています。)

③の例などは、もし販売することや売上を伸ばすことだけに神経が集中していたら、乗客にワゴンがぶつからないようにという配慮などは入る余地もないでしょう。電車内というのは乗客がお金を払って共有している場所で、なかには寝ている人もいます。車内販売はそういう空間にお邪魔することで成り立っているというスタンスがあるわけです。買ってくれる人が買ってくれない人かで乗客を分け隔てて接する姿勢だと、販売員の平均売上高の2倍という売上にはならないだろうと思います。お客さまが気持ちよく過ごせる空間を守ろうという販売員の思いが乗客に伝わったとき、もしかすると、買うつもりがなかった人から「買いたいサイン」が出てくるのかもしれませんが。車内販売には珍しいことですが、この販売員には「常連客」が70人ほどいるそうです。販売オペレーションの技術の高さだけではなく、一期一会の接客が根底にあつてはじめて顧客満足度を高めている事例と言えるのではないのでしょうか。

**すべてのお客様の要求に対応するとは、  
どこまで可能でどこまでが適切なのか？**

新幹線の車内販売事例のように、目や耳で集めたお客様の情報をすべて受け止め、すべてに策を講じることが顧客満足度を高めるために必要と言い切れるのでしょうか。

老若男女を問わず、すべてのお客様に満足していただくという発想では、「可もなく不可もなし」のレベルに収めることはできても、ほとんどのお客様から「満足感」は得られません。一般的にはターゲットとする客層を絞りこんで商品開発やサービス提供をしているわけですから、特定客層を選択して企業努力を集中させることは間違いではありません。たとえば、若いお客様から支持され利用が多い反面、年配のお客様の利用が極端に少ないという場合、それが当初の選択と集中の戦略に沿った結果ならOKです。

気をつけなくてはならないのは、上得意客の自覚を持った顧客が、その立場を強調して違法な要求をしてくるケースです。大切なお客様の要望だからと、その場しのぎの対応をして信頼を失ったケースも少なくありません。毅然と断る対応をすることが、他の多くのお客様の信頼をつなぎとめることになると思うべきなのです。

**本来業務で他社がやっていないことを徹底し、価格競争はしない姿勢**

お客様の無理な要求の一つに「値引き」の問題があります。数年前に起きた「耐震偽装マンション」の問題も、コストを切り詰めざるを得なかったことが原因で追い詰められた結果、倫理に対する意識が麻痺してしまった例かもしれません。

値引きを最大の販促策にすると、値引きにしか関心がないお客様が集まることになりま  
す。四国管財（ビルメンテナンス会社：高知）の場合、新客獲得の営業活動は基本的に行  
わないそうです。なぜなら、相見積りをとられるとほとんど勝てないからです。どの社も  
「うちが最高のサービスです。自信あります」と言ってくるわけで、現実的に一つに決定  
するためには、最後は価格だけでしか判断できなくなるからというのが理由です。たしか  
に見積書に書かれているのは文字と数字ばかりで、実際の作業における精度のようなもの  
はチェックのしようがありません。

では、どのようにして新客を増やしているかという、既存客の紹介がほとんどだそう  
です。本来の業務をきちんと誠意をもって行っていることが最大の新客獲得策になってい  
るというわけです。どの会社もパンフレットや広告では良いことばかり強調していますか  
ら、客側としてはそんな情報よりも、その業者に依頼している取引先から評価を聞くほう  
が、判断材料としては有用と言えます。

このビルメンテナンス会社の場合、作業中に発生した、どんなささいなアクシデントや  
クレームもすぐにその場での報告を徹底させ、時間をおかずに幹部が現場に直行して対応  
するという姿勢を貫いています。さらに依頼主をお客さまとして受け止めるのは当然のこ  
とですが、作業中に外部から入館する依頼主の顧客に対しても同じように丁寧な挨拶や言  
葉を交わすことを徹底しているのです。他がやっていないことです。たまたま遭遇した  
来館者は「おやっ？」と印象に残ることでしょう。

## 「顧客満足」の前に「従業員満足」

「従業員満足」という、顧客満足とは逆行しているかのように聞こえる言葉がありますが  
、従業員も内部顧客と考え、顧客満足度を高めるためには、まず従業員がハツラツとし  
て働ける環境を整えるという発想が大切です。上記の四国管財の場合、悪い報告が埋もれ  
てしまわない環境づくりが功を奏した例と言えます。

他にも、リッツ・カールトン・ホテルでは、従業員に「自分で考えて行動する権限」を  
与えていて、思いが正しければ、失敗しても責めないというスタンスで従業員一人一人を  
尊重し、働きやすい環境づくりに努めています。つまりは、そういう努力をしている企業  
だからこそ、「お客さま第一」の姿勢で取り組んでいることに説得力が生まれるのです。

どんなにコミュニケーション・ツールが進化して便利になったとしても、買い手側の受  
ける印象の良し悪しが、「人」から受けるものに勝る要素はないように思えます。

— 了 —

### （参考文献）

- (1) 株式会社商業界「月刊商業界」2008年1月号
- (2) 齋藤 泉著「あなたから買えてよかった！」徳間書店 2012年

- (3) 高野 登著「絆が生まれる瞬間」かんき出版 2008年
- (4) 高野 登著「ホスピタリティノート」かんき出版 2010年
- (5) 坂本光司著「日本でいちばん大切にしたい会社」1～3 あさ出版 2008～2011年
- (6) 株式会社ブロックス「DOIT!」シリーズ DVD/VHS